



GESTÃO PÚBLICA: CONSTRUÇÃO DE UM MODELO CONSTRUTIVISTA PARA APOIAR A ESCOLA VIRTUAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DE SANTA CATARINA NO COMBATE À EVASÃO DA CAPACITAÇÃO A DISTÂNCIA

Objetivo: Este artigo tem como objetivo construir um modelo construtivista que subsidie a gestão dos cursos de capacitação, via *Moodle*, ofertados pela Escola Virtual de Administração Pública, do Estado de Santa Catarina (SEA-SC), no que se refere ao combate à evasão dos servidores matriculados.

Metodologia/Abordagem: Adotou-se a metodologia Multicritério de Apoio à Decisão-Construtivista (MCDA-C) para subsidiar a construção do modelo com base na perspectiva dos decisores (Diretora da Escola e Administrador da SEA). Para a seleção do aporte teórico, utilizou-se o *Knowledge Development Process-Constructivist (ProKnow-C)*. Os pesquisadores adotaram uma abordagem epistemológica Construtivista.

Originalidade/Relevância: Na literatura sobre capacitação a distância, observa-se uma lacuna de um processo para avaliar a evasão nesses cursos e, consequentemente, auxiliar o processo decisório dos seus gestores e planejadores.

Principais resultados: Com base na geração de conhecimento dos gestores, apontam-se estes resultados: (i) 13 aspectos foram considerados como necessários e suficientes para avaliar o desempenho dos cursos de capacitação, via *Moodle*, e para estes, escalas ordinais foram construídas e seus níveis de referência foram definidos; (ii) o *statu quo* nos 13 indicadores do modelo *ad hoc* foi identificado; (iii) a área 'Gestão da Evasão' evidenciou a necessidade de ações de melhoria nestes aspectos: existência de tutoriais e inscrições simultâneas em múltiplos cursos; e (iv) algumas divergências entre os aspectos (indicadores) propostos pela literatura e os considerados relevantes pelos gestores; característica das investigações norteadas pela abordagem qualitativa e epistemologia construtivista.

Contribuição Teórica/Metodológicas: Este artigo apresenta a dualidade sobre a compreensão do processo e os fatores de evasão dos cursos de capacitação entre literatura e percepção empírica. Assim, evidencia como uma condução em bases construtivistas por considerar os valores, objetivos e percepções do contexto pode resultar em um instrumento (modelo) legítimo.

Palavras-chave: Gestão Pública. Evasão. Capacitação. Educação a Distância. Abordagem Construtivista.

Sandra Rolim Ensslin

Doutora em Engenharia de Produção pela
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC.
Professora da Universidade Federal de Santa Catarina
- UFSC. Brasil. E-mail: senssln@gmail.com

Barbara Gonçalves Amaral

Mestranda em Contabilidade pelo Programa de Pós-
Graduação em Ciências Contábeis da Universidade
Federal de Santa Catarina - UFSC. Brasil. E-mail:
baah.amaral@outlook.com

Sandra Mara Iesbik Valmorbida

Doutoranda em Contabilidade pelo Programa de Pós-
Graduação em Ciências Contábeis da Universidade
Federal de Santa Catarina - UFSC. Professora da
Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR.
Brasil. E-mail: smiesbik@gmail.com

Ademar Dutra

Doutor em Engenharia de Produção pela
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC.
Professor do Programa de Mestrado em
Administração da Universidade do Sul de Santa
Catarina - PPGA/UNISUL. Brasil. E-mail:
ademar.unisul@gmail.com

Recebido em: 03 de abril, 2018

Aprovado em: 01 de agosto, 2018

Processo de Avaliação: Double Blind Review

Como citar

(APA)

Ensslin, S., Amaral, B., Valmorbida, S., & Dutra, A. (2018).
Gestão Pública: Construção de um Modelo Construtivista
para Apoiar a Escola Virtual de Administração Pública de
Santa Catarina no Combate à Evasão da Capacitação a
Distância. *Iberoamerican Journal Of Strategic
Management (IJSM)*, 17(4), 90-110.
doi:10.5585/ijsm.v17i4.2656

(ABNT)

ENSSLIN, S., AMARAL, B., VALMORBIDA, S., DUTRA, A.. Gestão
Pública: Construção de um Modelo Construtivista para
Apoiar a Escola Virtual de Administração Pública de Santa
Catarina no Combate à Evasão da Capacitação a Distância.
Iberoamerican Journal of Strategic Management
(IJSM).10, oct. 2018. Available at:
<[http://revistaiberoamericana.org/ojs/index.php/ibero/ar
ticle/view/2656](http://revistaiberoamericana.org/ojs/index.php/ibero/article/view/2656)>



PUBLIC MANAGEMENT: FORMATION OF A CONSTRUCTIVIST MODEL TO SUPPORT THE VIRTUAL SCHOOL OF PUBLIC ADMINISTRATION OF SANTA CATARINA IN COMBATING THE EVASION OF DISTANCE LEARNING

Objective: We aimed to form a constructivist model that subsidizes the management of the Moodle site of training courses offered by the Virtual School of Public Administration of the State of Santa Catarina (SEA-SC), with regard to combating the evasion of registered students.

Methodology / Approach: We adopted Multi-criteria Decision Support-Constructivist methodology (MDSC) to support the construction of the model based on the decision-makers' perspective (School Director and SEA Administrator). For the selection of the theoretical contribution, we used the Knowledge Development Process-Constructivist (ProKnow-C). An epistemological constructivism approach was adopted.

Originality / Relevance: In the current literature on distance training, there is a gap in the process to evaluate an evasion in these courses and, consequently, to aid the decision-making process of its managers and planners.

Main results: Based on the knowledge generated by the managers, we found: (i) 13 aspects were considered necessary to evaluate the performance of the training courses, via the Moodle site, and for these, ordinal scales were constructed and their reference levels have been defined; (ii) the status quo in the 13 indicators of the ad hoc model was identified; (iii) the 'Evasion Management' area evidenced the need for improvement actions in these aspects: simultaneous tutorials and inscriptions in multiple courses; and (iv) some variances between the aspects (indicators) proposed in the literature and those considered relevant by managers; characteristic of investigations guided by the qualitative approach and constructivist epistemology.

Theoretical / Methodological Contribution: This article presents the duality about the understanding of the process and the avoidance factors of the training courses between literature and empirical perception. We identified that conducting constructivist bases by considering the values, goals and perceptions of the context can result in a legitimate (model) instrument.

Keywords: Public Management. Evasion. Training. Distance Learning. Constructivist Approach.

GESTIÓN PÚBLICA: CONSTRUCCIÓN DE UN MODELO CONSTRUCTIVISTA PARA APOYAR LA ESCUELA VIRTUAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE SANTA CATARINA EN EL COMBATE A LA EVASIÓN DE LA CAPACITACIÓN A DISTANCIA

Objetivo: Este artículo tiene como objetivo construir un modelo constructivista que subse la gestión de los cursos de capacitación, vía *Moodle*, ofrecidos por la Escuela Virtual de Administración Pública, del Estado de Santa Catarina (SEA-SC), en lo que se refiere al combate a la evasión de los servidores inscrito.

Metodología / Enfoque: Se adoptó la metodología Multicriterio de Apoyo a la Decisión-Constructivista (MCDA-C) para subsidiar la construcción del modelo con base en la perspectiva de los decisores (Directora de la Escuela y Administrador de la SEA). Para la selección del aporte teórico, se utilizó el *Knowledge Development Process-Constructivist (ProKnow-C)*. Los investigadores adoptaron un enfoque epistemológico constructivista.

Originalidad / Relevancia: En la literatura sobre capacitación a distancia, se observa una laguna de un proceso para evaluar la evasión en esos cursos y, consecuentemente, auxiliar el proceso decisorio de sus gestores y planificadores.

Principales resultados: Con base en la generación de conocimiento de los gestores, se señalan estos resultados: (i) 13 aspectos fueron considerados como necesarios y suficientes para evaluar el desempeño de los cursos de capacitación, vía *Moodle*, y para éstas, escalas ordinarias fueron construidas y se definieron sus niveles de referencia; (ii) el statu quo en los 13 indicadores del modelo ad hoc fue identificado; (iii) el área 'Gestión de la Evasión' evidenció la necesidad de acciones de mejora en estos aspectos: existencia de tutoriales e inscripciones simultáneas en múltiples cursos; y (iv) algunas divergencias entre los aspectos (indicadores) propuestos por la literatura y los considerados relevantes por los gestores; característica de las investigaciones orientadas por el abordaje cualitativo y epistemología constructivista.

Contribución Teórica / Metodológica: Este artículo presenta la dualidad sobre la comprensión del proceso y los factores de evasión de los cursos de capacitación entre literatura y percepción empírica. Así, se evidencia como una conducción en bases constructivistas por considerar los valores, objetivos y percepciones del contexto puede resultar en un instrumento (modelo) legítimo.

Palabras clave: Gestión Pública. La evasión. Entrenamiento. Educación a distancia. Enfoque constructivista.

1 INTRODUÇÃO

Desde a publicação de “*manufacturing* – A gestão pública necessita da prestação eficiente, eficaz e efetiva dos serviços públicos. Esses serviços são ofertados por intermédio dos servidores públicos (Nascimento & Esper, 2009; Zouain & Bittencourt, 2010; Saraiva & Andrade, 2010; Lima & Feitosa, 2011; Brito, Ziviani, Oliveira Lima, Oliveira, Magalhães, & Christino, 2013; Matte & Coronel, 2015).

Objetivando assegurar que os servidores estejam sempre atualizados e prestem os serviços da forma desejada, as esferas administrativas do Governo passaram a desenvolver programas de capacitação e de educação continuada aos servidores, amparadas pela Lei Complementar n. 16.480, de 28 de outubro de 2014, e pelo Decreto n. 628, de 2 de março de 2016 (concernente aos servidores estaduais).

A criação dos programas de capacitação proporcionou a qualificação dos servidores públicos que buscam fazer os serviços com qualidade, conquistando o reconhecimento da sociedade e colaborando para a percepção de nova imagem da classe. Adicionalmente, a capacitação promove a valorização do servidor, propiciando motivação profissional e ambiente favorável para o exercício da criatividade (Nascimento & Esper, 2009). Assim, é fundamental que a organização pública incorpore, em sua cultura organizacional, a busca pela renovação e atualização dos conhecimentos, das habilidades e da formação de quadro de pessoal (Vieira, Schuelter, Kern, & Alves, 2005; Slotte & Herbert, 2006).

A Gestão de Pessoas na Administração Pública considera a capacitação um instrumento de aperfeiçoamento de seu capital intelectual. Atualmente, a capacitação pode ser realizada com apoio da Tecnologia de Informação (Mello; Neto Moretto & Klaes, 1999; Donavant, 2009; Zouain & Bittencourt, 2010; Lai, 2011; Brito *et al.*, 2013; Matte & Coronel, 2015; Sapper & Coronel, 2016). Dessa forma, a capacitação a distância, no setor público, atinge sua função com mais praticidade e menor custo (Alstete, 2001; Nascimento & Esper, 2009; Pang, 2009; Zouain & Bittencourt, 2010; Lai, 2011; Lima & Feitosa, 2011; Dias & Guimarães, 2016a). Se para a Gestão Pública existe benefício na capacitação a distância, benefício também ocorre para os servidores devido à promoção de satisfação pela facilidade que há no planejamento e na sua realização (Ghedine; Testa & Freitas, 2008; Saraiva & Andrade, 2010; Lima & Feitosa, 2011).

Apesar do importante impacto que a capacitação profissional tem nas ações dos

servidores e, consequentemente na organização, a evasão é um problema recorrente vivenciado pelas Escolas do Governo. A Secretaria de Administração do Estado de Santa Catarina (SEA-SC), responsável pela Escola Virtual de Administração Pública (DEAP Virtual), teve, entre os meses de fevereiro de 2017 e junho de 2017, 13.274 inscritos, dos quais 65,78% se evadiram dos cursos em que estavam inscritos. Diante desse diagnóstico, a SEA-SC identificou a necessidade de gerir essa evasão ocorrida em seus cursos.

Para o DEAP, a evasão precisa ser combatida, pois o servidor necessita investir no aprimoramento profissional. Ao diminuir a evasão, atua-se sobre um dos principais fatores que impactam na qualidade dos serviços prestados, bem como nos resultados apresentados e no desempenho da Escola Virtual de Administração Pública. Nesse contexto, tem-se a seguinte pergunta de pesquisa: Como gerir o processo de capacitação a distância dos servidores públicos no combate à evasão? Para responder a essa pergunta, esta pesquisa tem por objetivo construir um modelo construtivista que subsidie a gestão dos cursos de capacitação, realizados nos ambientes virtuais de aprendizagem por meio do *software* livre *Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment* (Moodle), ofertados pela Escola Virtual de Administração Pública, da SEA-SC, a fim de evitar a evasão dos servidores matriculados. Devido à necessidade de construção de um modelo *ad hoc* que auxilie a gestora a entender as necessidades da Escola Virtual, a metodologia Multicritério de Apoio à Decisão-Construtivista (MCDA-C) (Ensslin; Dutra & Ensslin, 2000; Ensslin, Giffhorn, Ensslin, Petri, & Vianna 2010; Ensslin, Dutra, Martins & Dezem, 2016; Longaray, Ensslin, Ensslin, Alves, Dutra & Munhoz, 2018) foi selecionada.

Este artigo é composto por cinco seções. Além desta Introdução, a seção 2 descreve os procedimentos metodológicos; na seção 3, é apresentada a fundamentação teórica; a seção 4 designa-se à apresentação, análise e discussão do modelo construído; a seção 5 apresenta as considerações finais; e, ao final, são listadas as referências que informaram esta pesquisa.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

2.1 Enquadramento Metodológico

Em relação à classificação do objetivo, este estudo se caracteriza como exploratório por investigar com profundidade a gestão do processo de capacitação na SEA-SC, em especial ao subsídio para a gestão da evasão dos servidores (Richardson, 1999). Quanto à abordagem do problema, classifica-se como qualitativa (Richardson, 1999) devido à construção de o modelo Multicritério Construtivista contemplar as Fases de Estruturação e Recomendação de ações de aperfeiçoamento, integrantes da metodologia selecionada, que demandam reflexão por parte dos decisores responsáveis pela construção do modelo. Para a coleta de dados, foram utilizados dados primários (Richardson, 1999), visto que estes serão identificados com base nas entrevistas semiestruturadas, feitas com os gestores públicos (diretora da Escola e administrador da SEA) para identificação das preocupações/variáveis a serem incluídas no modelo. Quanto aos procedimentos técnicos, caracteriza-se como estudo de caso (Richardson, 1999), pois o modelo, demandado pelos gestores, pretendeu representar as especificidades dos cursos de capacitação, via *Moodle*, oferecidos pela Escola Virtual de Administração Pública, da SEA-SC, a fim de servir de instrumento para a gestão da evasão dos servidores matriculados.

2.2 Processos para Seleção dos Artigos para Redação do Instrumento de Intervenção Selecionado e da Fundamentação Teórica

Para seleção dos artigos que informarão a construção do modelo multicritério construtivista e o referencial teórico deste estudo, operacionalizou-se o *Knowledge Development Process-Constructivist (ProKnow-C)* (Valmorbida, Ensslin, Ensslin & Ripoll-Feliu, 2014; Dutra, Ripoll-Feliu, Fillol, Ensslin & Ensslin, 2015; Medeiros da Rosa, Ensslin, Petri, & Ensslin *et al.*, 2015; Valmorbida, Ensslin, Ensslin & Ripoll-Feliu, 2016; Amaral, Ensslin, Valmorbida & Dutra, 2017; Valmorbida & Ensslin, 2017). Os autores optaram pelo *ProKnow-C* por ser um processo estruturado e sistemático para a seleção, reflexão e análise da literatura que auxilia os pesquisadores a desenvolver conhecimento na área de interesse.

O *ProKnow-C* é composto por quatro etapas, quais sejam: Seleção de um Portfólio Bibliográfico (PB), Análise bibliométrica, Análise sistêmica e Formulação de pergunta(s) de pesquisa(s) (ou Agenda de Pesquisa). Neste trabalho, somente será operacionalizada a etapa de Seleção do PB. Essa etapa envolve a seleção do Banco de Artigos Bruto; a Filtragem do Banco de Artigos; e o Teste de Representatividade dos Artigos do PB Primário (Valmorbida *et al.*, 2014; Dutra *et al.*, 2015; Valmorbida *et al.*, 2016; Amaral *et al.*, 2017). A Figura 1 demonstra as etapas realizadas e os resultados obtidos para fundamentar a seleção de artigos sobre a metodologia Multicritério de Apoio à Decisão-Construtivista (MCDA-C).

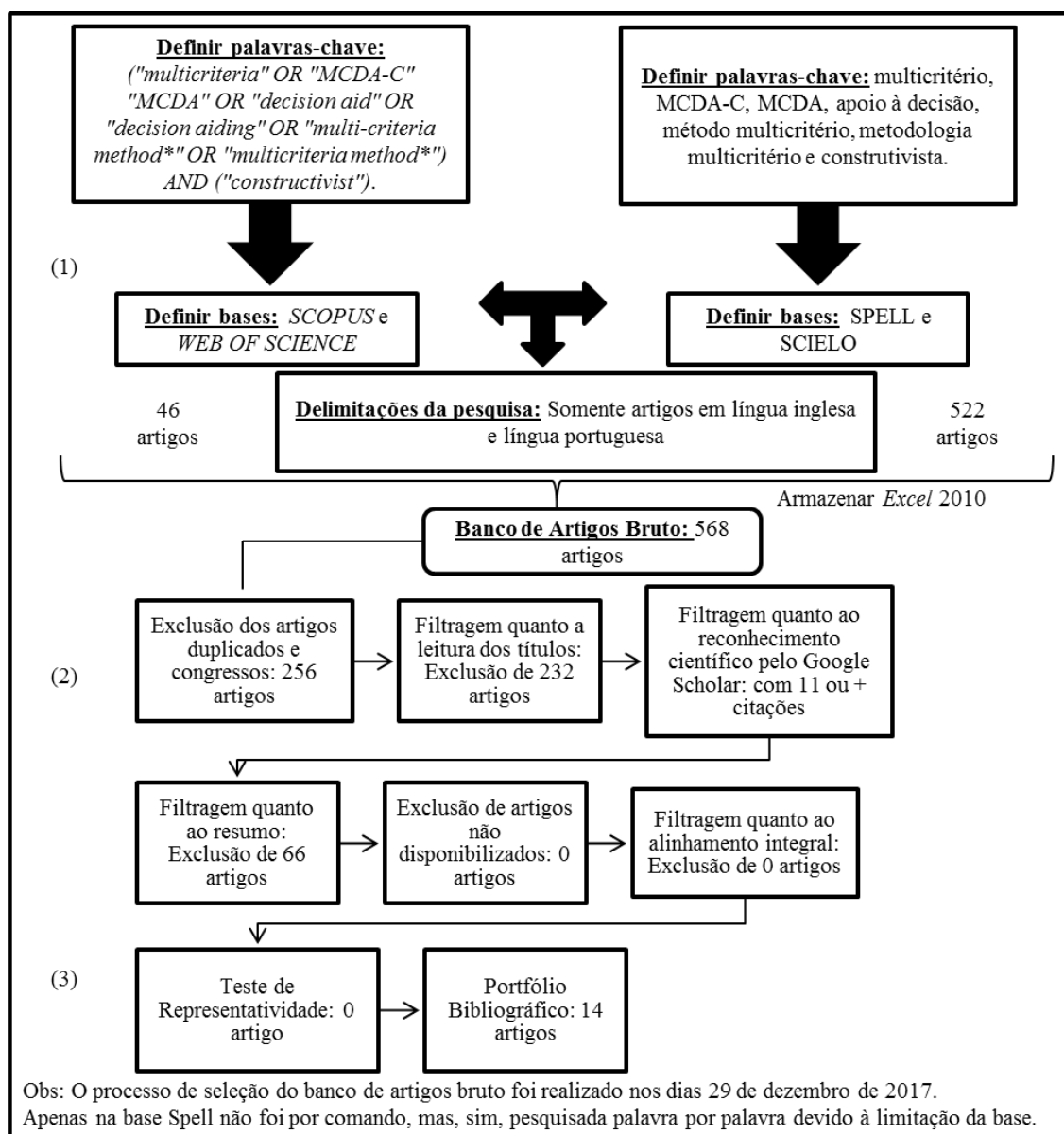


Figura 1 - Processo de seleção dos artigos sobre a metodologia MCDA-C

Fonte: Elaborada pelos autores.

O Portfólio final de artigos que abordam a metodologia MCDA-C compreende 14 artigos, todos estudos de casos, realizados no setor público, explicitando as origens e os fundamentos da metodologia ou relacionados com a Gestão de

Pessoas e/ou capacitação. Esses artigos estão numerados de 40 a 54 nas Referências.

O mesmo procedimento foi realizado para a seleção de artigos que abordam a evasão nos cursos de capacitação. A Figura 2 demonstra as etapas e os resultados obtidos.

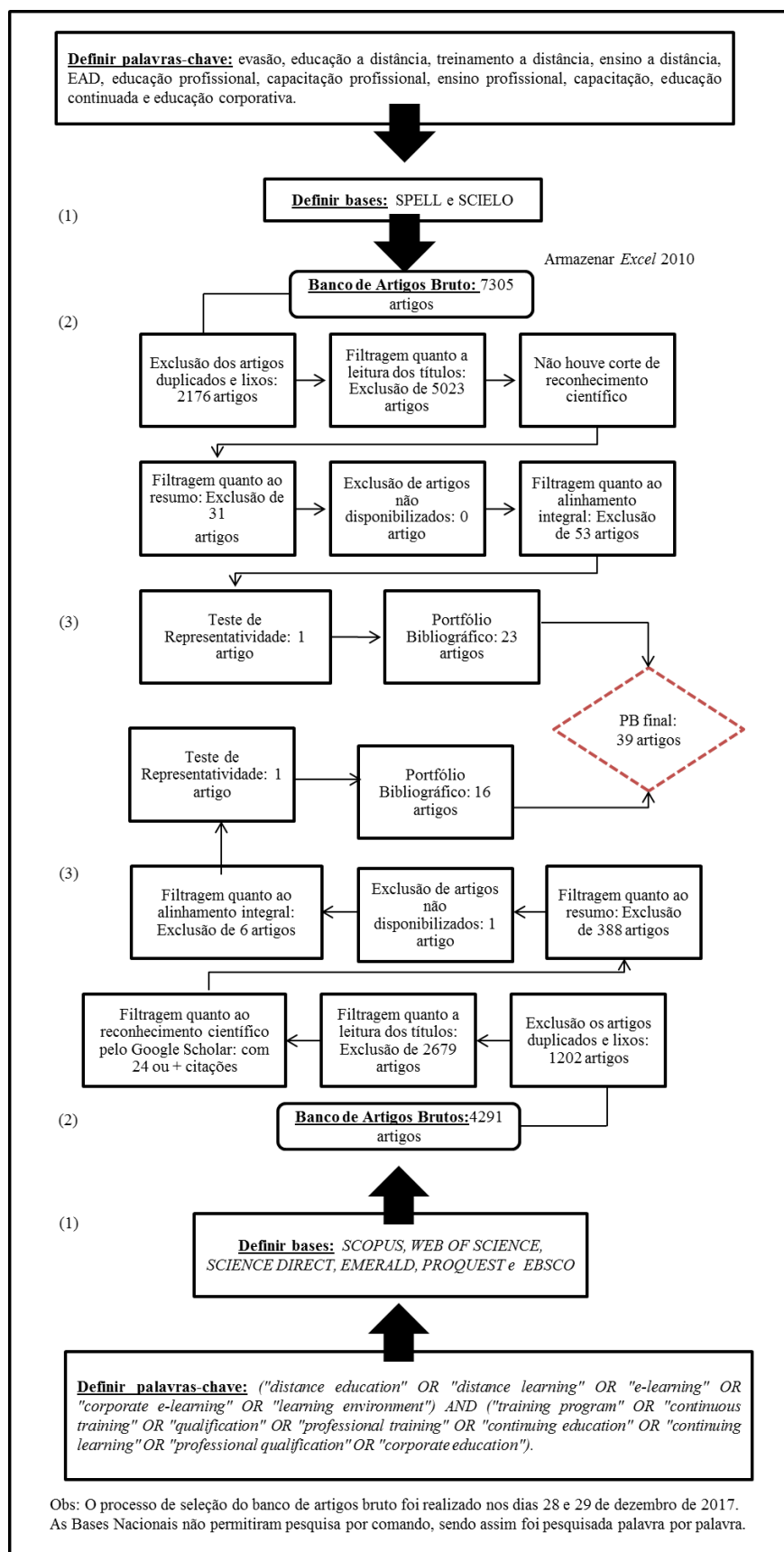


Figura 2 - Processo de seleção dos artigos do Referencial Teórico

Fonte: Elaborada pelos autores.

O PB é constituído de 39 artigos que estão numerados de 1 a 39 na seção de referências. Esses artigos foram selecionados por abordarem a capacitação, Educação Corporativa, Educação a Distância e evasão em cursos de capacitação. Destaca-se que, durante os processos de filtragem, foram excluídos artigos envolvendo especificamente a área da saúde, do nível técnico, da pós-graduação ou graduação ou da inovação (tecnológica em produtos) e projetos.

2.3 Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão-Construtivista: Origens e Fundamentos

Por meio da Pesquisa Operacional (PO), em meados do século XX, surgiram as metodologias Multicritérios a fim de auxiliar os gestores organizacionais na resolução de seus conflitos que envolviam vários aspectos (Lyrio, Dutra, Ensslin & Ensslin, 2007; Lyrio, Brotti, Ensslin, & Ensslin, 2009; Ensslin *et al.*, 2010).

Essas metodologias se dividiram em duas principais vertentes: *Multicriteria Decision Making (MCDM)* e *Multicriteria Decision Aid (MCDA)* (Igarashi; Paladini & Ensslin, 2007; Lyrio, Brotti, Ensslin, & Ensslin, 2009; Tasca, Ensslin & Ensslin, 2012; Longaray *et al.*, 2018). Ao se adotar visão predominante racionalista de formular e selecionar a solução ótima no processo decisório, considerando-se apenas as propriedades físicas do objeto/contexto (objetividade), faz-se uso das metodologias *MCDM* (Igarashi *et al.*, 2007; Lyrio *et al.*, 2009; Back, Ensslin & Ensslin, 2012; Ensslin, Ensslin, Back & Lacerda, 2013; Ensslin, Dutra, Duarte, Bortoluzzi & Ripoll-Feliu, 2014; Gavazini & Dutra, 2016). As metodologias *MCDA*, ao adotarem uma visão prescritivista, visam à construção de modelos personalizados que atendam às necessidades do indivíduo ou da organização em análise, considerando assim que as propriedades e características demandadas pelo indivíduo ou pela organização é que devem fazer parte do processo decisório (Igarashi *et al.*, 2007; Lyrio *et al.*, 2007; Lyrio *et al.*, 2009; Tasca *et al.*, 2012). Alguns pesquisadores apontam dificuldades para operacionalizar a estruturação do modelo e reconhecem a presença de limites à objetividade (Lyrio *et al.*, 2007; Tasca *et al.*, 2012; Bortoluzzi, Silva, Ensslin & Ensslin, 2013; Ensslin, *et al.*, 2013; Longaray *et al.*, 2018).

No processo de evolução da metodologia *MCDA* tradicional ao vincular-se com a visão de conhecimento Construtivista, no contexto da Teoria da Decisão, considera que os envolvidos (indivíduos ou organização) na construção do modelo Multicritério não possuem pleno

conhecimento acerca dos objetivos a serem avaliados do contexto decisório, nem sobre suas percepções e valores que devem fazer parte desse modelo, elementos centrais para gestão personalizada. Essa necessidade gerou a metodologia Multicritério de Apoio à Decisão-Construtivista (MCDA-C) que, na função do Apoio à Decisão, considera os envolvidos e seus valores, bem como as características dos objetivos, como os elementos estruturais no contexto decisório. Assim, a metodologia MCDA-C (também associada à Pesquisa Operacional *Soft*) procura a geração de conhecimento e aprendizagem no decisor, quando este se encontra em contextos complexos, conflituosos e incertos que precisam intervir para apoiá-lo no desenvolvimento de suas três fases recursivas – Estruturação, Avaliação e Recomendações – que resultarão na obtenção do modelo Multicritério Construtivista em plenitude. Em linhas gerais, a Fase de Estruturação visa à identificação e evidência dos objetivos necessários e suficientes para avaliação do contexto, segundo o(s) decisor(es), e suas escalas ordinais (descritores) de mensuração (indicadores). A Fase de Avaliação transforma escalas ordinais em escalas cardinais e identifica a contribuição de cada indicador no modelo global, permitindo assim a avaliação matemática global do desempenho. A Fase de Recomendação sugere e evidencia a contribuição da implementação de ações para o aperfeiçoamento do desempenho (Ensslin *et al.*, 2000; Igarashi *et al.*, 2007; Ensslin, Carvalho, Gallon & Ensslin, 2008; Lyrio *et al.*, 2009; Ronchi, Ensslin & Ensslin, 2012; Bortoluzzi, *et al.*, 2013; Ensslin *et al.*, 2013; Ensslin *et al.*, 2014; Ensslin *et al.*, 2016; Gavazini & Dutra, 2016; Ensslin, Dutra, Ensslin, Krüger & Gavazini 2017).

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nas organizações contemporâneas, a Gestão de Pessoas atua no desenvolvimento de seus colaboradores como questão estratégica, visando atender às metas e às necessidades corporativas e buscar o alcance de metas de produtividade, lucro e eficiência (Mello *et al.*, 1999; Alstete, 2001; Vieira *et al.*, 2005; Ghedine *et al.*, 2008; Saraiva & Andrade, 2010; Albertin & Lai, 2011; Albertin & Brauer, 2012; Brito *et al.*, 2013; Dias & Albuquerque, 2014; Matte & Coronel, 2015; Moscardini & Klein, 2015a; Weng, Tsai & Weng, 2015; Dias & Guimarães, 2016a; Dias & Guimarães, 2016b). Especificamente, na Gestão Pública, o desenvolvimento de capacitação está ligado à necessidade de servidores qualificados com

competências técnicas, humanas e gerenciais para melhorar a eficiência de desempenhos em atuações profissionais (Cerveró, 2001; Donavant, 2009; Nascimento & Esper, 2009; Zouain & Bittencourt, 2010; Saraiva & Andrade, 2010; Lai, 2011; Lima & Feitosa, 2011; Albertin & Brauer, 2012; Brito *et al.*, 2013; Halpin, Curtis & Halpin, 2015; Matte & Coronel, 2015; Oliveira, Leister, Oliveira & Bueno 2016; Dias & Guimarães, 2016a; Dias & Guimarães, 2016b; Sapper & Coronel, 2016; Carraro, Souza & Behr, 2017).

Observa-se que a capacitação na Educação Corporativa, como estratégia organizacional, promove a vantagem competitiva, a qual é conceituada como o desenvolvimento e a atualização de competências humanas (Mello *et al.*, 1999; Cerveró, 2001; Amorim & Dalmau, 2006; Wang, Wang & Shee, 2007; Ozturan & Kutlu, 2010; Lai, 2011; Albertin & Brauer, 2012; Brito *et al.*, 2013; Carvalho, 2014; Dias & Albuquerque, 2014; Moscardini & Klein, 2015b; Gil & Mataveli, 2016; Carraro *et al.*, 2017).

Para atender às demandas de capacitação, é crescente, nos entes públicos, o desenvolvimento de Escolas de Governo presenciais ou Escolas Virtuais de Administração Pública (Zouain & Bittencourt, 2010; Dias & Guimarães, 2016a; Sapper & Coronel, 2016). Essas Escolas devem formar os servidores que participam diretamente do funcionamento do Estado, como também aqueles

que tomam as decisões e os que as influenciam (Cerveró, 2001; Zouain & Bittencourt, 2010; Dias & Guimarães, 2016a; Dias & Guimarães, 2016b; Sapper & Coronel, 2016).

Nas Escolas, muitas vezes, utilizam-se as ferramentas de *internet* com formato *e-learning* e ambiente virtual de aprendizagem para disponibilização dos cursos aos servidores (Gonzalez; Nascimento & Leite, 2016). Essas ferramentas baseiam-se na parte educacional (pedagógica com os conteúdos) e na parte tecnológica (ferramentas para serem utilizadas nos cursos) para atualizar, aprofundar conhecimentos e complementar a formação profissional do servidor por tecnologias de informação e comunicação (Vieira *et al.*, 2005; Slotte & Herbert, 2006; Ghedine *et al.*, 2008; Teixeira, Stefano & Campos, 2015; Gonzalez *et al.*, 2016; Carraro *et al.*, 2017). Na literatura, há poucos estudos que ponderam a utilização da Educação a Distância (EaD), via *internet*. Dentre os identificados, a maioria foca a Educação a Distância nas Instituições de Ensino Superior e na área da saúde (Cerveró, 2001; Ghedine, Testa & Freitas, 2006; Donavant, 2009; Lai, 2011; Sapper & Coronel, 2016).

Na Tabela 1, apresentam-se as vantagens na realização da capacitação a distância apontadas pela literatura, independente de ser Educação *on-line*, ambientes virtuais de aprendizagem (sistema de gestão de aprendizagem) ou *e-learning*.

Tabela 1 - Vantagens da capacitação a distância

ASPECTOS	ESTUDOS (AUTORES-ANO)
Criação de ambientes virtuais de aprendizagem	Albertin & Brauer (2012); Gonzalez <i>et al.</i> , (2016)
Flexibilidade de tempo, local e conteúdo (apresentar o conteúdo de várias formas, vários recursos audiovisuais)	Ghedine <i>et al.</i> , (2006); Slotte & Herbert (2006); Wang <i>et al.</i> , (2007); Ghedine <i>et al.</i> , (2008); Hamtini (2008); Saraiva & Andrade (2010); Ozturan & Kutlu, 2010; Lai, (2011); Lima & Feitosa (2011); Teixeira <i>et al.</i> , (2015); Carraro <i>et al.</i> , (2017)
Ambientes interativos de aprendizagem	Alstete (2001); Wang <i>et al.</i> , (2007); Ghedine <i>et al.</i> , (2008); Saraiva & Andrade (2010); Albertin & Brauer (2012); Gonzalez <i>et al.</i> , (2016)
Variedade de recursos de comunicação (<i>chat</i> , <i>e-mail</i> , mensagens, etc.)	Alstete (2001); Ghedine <i>et al.</i> , (2006); Ghedine <i>et al.</i> , (2008); Gonzalez <i>et al.</i> , (2016); Saraiva & Andrade (2010); Carraro <i>et al.</i> , (2017)
Diminuição de custos para a organização	Alstete, (2001); Ghedine <i>et al.</i> , (2008); Hamtini (2008); Pang, (2009); Ozturan & Kutlu, 2010; Saraiva & Andrade (2010); Teixeira <i>et al.</i> , (2015)
Necessidade de tecnologia mínima para acesso por parte do estudante	Alstete (2001); Ghedine <i>et al.</i> , (2008); Saraiva & Andrade (2010)
Atender a múltiplas demandas	Vieira <i>et al.</i> (2005); Ghedine <i>et al.</i> , (2006); Hamtini (2008); Lima & Feitosa (2011); Saraiva & Andrade (2010)
Agilidade no treinamento	Ismail (2001); Vieira <i>et al.</i> (2005); Ghedine <i>et al.</i> , (2006); Ghedine <i>et al.</i> , (2008); Hamtini (2008); Saraiva & Andrade (2010); Teixeira <i>et al.</i> , (2015)

Promover as aprendizagens individual e coletiva	Alstete, (2001); Ismail (2001); Vieira <i>et al.</i> (2005); Ghedine <i>et al.</i> , (2006); Ghedine <i>et al.</i> , (2008); Gonzalez <i>et al.</i> , (2016); Saraiva & Andrade (2010)
Vantagem competitiva	Ismail (2001); Ghedine <i>et al.</i> , (2006); Slotte & Herbert (2006); Wang <i>et al.</i> , (2007); Ozturan & Kutlu, 2010; Lai, (2011); Lima & Feitosa (2011); Teixeira <i>et al.</i> , (2015); Dias & Guimarães (2016a); Carraro <i>et al.</i> , (2017)
Evitar deslocamento e ausência do local de trabalho	Hamitini (2008); Lima & Feitosa (2011); Teixeira <i>et al.</i> , (2015)

Fonte: Elaborada pelos autores.

Apesar dessas vantagens, a Educação a Distância traz consigo o problema de altos índices de evasão. A conscientização do *e-learning* por toda a organização é o primeiro passo para o sucesso inicial da implantação, porém, só com o uso contínuo do sistema, podemos manter esse sucesso (Cerveró, 2001; Lee, 2010) e, consequentemente, reduzir a evasão (Vieira *et al.*, 2005). A literatura sobre evasão é recente, pois ainda é um tema de agenda de pesquisa a ser explorado (Albertin & Brauer, 2012; Gonzalez *et al.*, 2016), especificamente nas Escolas Virtuais de

Administração Pública, uma vez que a maioria dos estudos encontrados analisa a evasão em Instituições de Ensino Superior.

Nos cursos de capacitação profissional, consideram-se evadidos os servidores que se matricularam, mas, no decorrer do curso, abandonam o curso, ou seja, não o completaram (Nascimento & Esper, 2009; Gonzalez *et al.*, 2016). Diversos fatores influenciam a evasão dos alunos nos cursos, como demonstrado na Tabela 2.

Tabela 2 – Possíveis fatores de evasão

FATORES/ASPECTOS DE EVASÃO	ESTUDOS (AUTORES-ANO)
<i>Infraestrutura organizacional e técnica para suportar o uso do sistema</i>	Hamitini (2008); Albertin & Brauer (2012)
<i>Experiências passadas negativas</i>	Albertin & Brauer (2012)
<i>Expectativa de desempenho</i>	Lee (2010); Albertin & Brauer (2012)
<i>Necessidade de interação presencial nas aulas ou no estudo; falta da tradicional relação face a face entre aluno e professor; falta de grupamento de pessoas em uma instituição física</i>	Nascimento & Esper (2009); Albertin & Brauer (2012); Gonzalez <i>et al.</i> , (2016)
<i>Cultura organizacional</i>	Vieira <i>et al.</i> , (2005); Lee (2010); Saraiva & Andrade (2010); Zouain & Bittencourt (2010); Lima & Feitosa (2011); Weng <i>et al.</i> , (2015)
<i>Percepção de acúmulo de trabalho por conta de ser mais uma atribuição</i>	Saraiva & Andrade (2010)
<i>Mudança de atitude do aluno de passiva para ativa no processo</i>	Ghedine <i>et al.</i> , (2008); Albertin & Brauer (2012)
<i>Descrédito dos responsáveis pela capacitação na efetividade</i>	Ghedine <i>et al.</i> , (2008)
<i>Influências regionais</i>	Nascimento e Esper (2009); Gonzalez <i>et al.</i> , (2016)
<i>Avaliação do curso</i>	Slotte & Herbert (2006); Nascimento & Esper (2009); Lima & Feitosa (2011)
<i>Carga horária</i>	Gonzalez <i>et al.</i> , (2016)
<i>Sentimento de que o material de estudo e os recursos oferecidos foram escassos</i>	Nascimento & Esper (2009); Lee (2010)

<i>Ausência de apoio dos gestores (influência social); falta de apoio administrativo</i>	<i>Hamitini (2008); Lee (2010); Zouain & Bittencourt (2010); Albertin & Brauer (2012); Weng et al., (2015); Gonzalez et al., (2016)</i>
<i>Dificuldade em expor as ideias no processo de comunicação escrita</i>	<i>Nascimento & Esper (2009)</i>
<i>Dificuldades pessoais (por exemplo, problemas de saúde)</i>	<i>Nascimento & Esper (2009); Gonzalez et al., (2016)</i>
<i>Dificuldades profissionais</i>	<i>Nascimento & Esper (2009)</i>
<i>Insatisfação com tutor; falta de experiência e/ou capacitação dos tutores em trabalhar nessa modalidade de ensino; falta de interatividade entre o aluno, tutor e outros alunos</i>	<i>Hamitini (2008); Lee (2010); Lima & Feitosa (2011); Gonzalez et al., (2016)</i>
<i>Falta de gestão dos conteúdos; dificuldade com os conteúdos</i>	<i>Ismail (2001); Gonzalez et al., (2016)</i>
<i>Dificuldade para lidar com a tecnologia; problemas com a tecnologia; problemas no acesso à internet; inadequação com a modalidade EaD</i>	<i>Hamitini, (2008); Nascimento & Esper (2009); Lee (2010); Albertin & Brauer (2012); Gonzalez et al., (2016)</i>
<i>Não identificação com a área do curso; desejo de mudança de curso</i>	<i>Gonzalez et al., (2016)</i>
<i>Falta de apoio acadêmico</i>	<i>Gonzalez et al., (2016)</i>
<i>Influência da idade, gênero e cargo</i>	<i>Gonzalez et al., (2016)</i>
<i>Excesso de atividades semanais no curso; avaliação de que o curso exige maior dedicação do que a inicialmente esperada pelo participante; excesso de esforço</i>	<i>Slotte & Herbert (2006); Nascimento & Esper (2009); Albertin & Brauer (2012); Gonzalez et al., (2016); Ghedine et al., (2008)</i>
<i>Falta de tempo</i>	<i>Hamitini, (2008); Slotte & Herbert (2006); Nascimento & Esper (2009)</i>
<i>Insatisfação</i>	<i>Lee (2010); Ozturan & Kutlu (2010); Weng et al., (2015); Cação (2017)</i>
<i>Falta de motivação</i>	<i>Hamitini, (2008); Cação (2017)</i>

Fonte: Elaborada pelos autores.

As organizações que consideram, em seu ambiente, o aprender como valor cultural detêm a melhor alternativa para alcançar a vantagem competitiva, pois procuram despertar o comprometimento e a aptidão de aprender de todas as pessoas, independente do seu nível na organização (Vieira *et al.*, 2005; Weng *et al.*, 2015; Gil & Mataveli, 2016). Destaca-se que investir na educação corporativa é insuficiente, uma vez que é essencial que a organização saiba administrar seu capital intelectual (Hajoj, Nascimento, Frota & Luz, 2016; Nascimento & Esper, 2009; Vieira *et al.*, 2005), alinhando metas e exigências culturais da organização à estratégia do *e-learning* (Alstete, 2001; Ismail, 2001; Slotte & Herbert, 2006).

As escolas concentram ações para melhorar a eficiência dos servidores no desempenho de suas atribuições (Zouain & Bittencourt, 2010). Essa eficiência é mais fácil de ser alcançada quando a capacitação, de forma abrangente, incorpora as

diferentes necessidades individuais dos servidores (Donavant, 2009; Lima & Feitosa, 2011).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Identificação do Contexto Decisório

A Secretaria de Estado da Administração do Estado de Santa Catarina (SEA-SC), no âmbito da Administração Direta, Autárquica e Fundacional, tem como parte da sua missão definir e gerir as políticas administrativas de Recursos Humanos, objetivando a excelência dos serviços prestados à sociedade. Diante do exposto, a SEA-SC detém a capacitação profissional como mecanismo para desenvolvimento das competências humanas no trabalho (Portal da SEA-SC, 2017). Na SEA-SC, o órgão responsável pelo aperfeiçoamento profissional é a Escola Virtual de Administração

Pública, pertencente à Diretoria da Escola de Administração Pública (DEAP). A Escola Virtual de Administração Pública foi criada, em Santa Catarina, pela Lei Complementar n. 381, de 7 de maio de 2007. Essa Escola Virtual baseia-se numa estrutura *on-line* de Educação continuada a Distância, devido à sua economicidade, maior alcance da população e praticidade, a qual atualmente oferece 22 cursos gratuitos, atendendo servidores, funcionários, empregados públicos, estagiários e prestadores de serviço pertencentes aos órgãos, entidades e instituições públicas, estaduais, municipais e dos Poderes do Estado de Santa Catarina (Portal do Servidor, 2017).

Em linhas gerais, o contexto decisório que se apresenta e demanda intervenção pode ser assim sumarizado: (i) problema: no atual processo de capacitação a distância, ofertado e gerenciado pela Escola Virtual (da SEA-SC), há a necessidade de se identificarem subsídios para justificar as decisões tomadas, formas de acompanhar o desempenho e evidenciar os resultados gerados pelos cursos de capacitação ofertados aos servidores públicos estaduais pelo ambiente virtual de aprendizagem (*Moodle*); e (ii) justificativa: primeiro, devido à

capacitação profissional continuada interferir no desempenho individual, bem como embasar as decisões e ações no aperfeiçoamento da gestão dos cursos, via *Moodle*, e, também, por atender grande número de alunos, por exemplo, no exercício de 2016, aproximadamente 7.000 servidores participaram dos 22 cursos a distância ofertados.

Perante esse cenário complexo, a diretora da Escola Virtual de Administração Pública de Santa Catarina e o administrador, envolvido nesse processo, da SEA-SC possuem dificuldades em avaliar o desempenho dos cursos de capacitação ofertados a fim de identificar subsídios da gestão. Vale ressaltar que a Escola Virtual faz uso de diversas ferramentas para ensino *on-line* para os servidores; no entanto, este trabalho focará a ferramenta *Moodle*.

4.2 Fase de Estruturação

A Fase da Estruturação iniciou com a identificação dos atores e do rótulo do problema para o qual o modelo será construído, sob a visão dos decisores (Bortoluzzi *et al.*, 2013; Tasca *et al.*, 2012), conforme Tabela 3.

Tabela 3 – Atores

Stakeholders	Decisores	Tânia Regina Hames (Diretora da Escola Virtual de Administração Pública) Ademar Dutra (Administrador da SEA-SC)
	Intervenientes	Nelson Castello Branco Nappi Junior - Secretário Adjunto Milton Martini - Secretário de Administração Luis Antonio Dacol - Diretor de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas
	Facilitadores	Autores do trabalho
	Agidos	Servidores que realizam os cursos de capacitação a distância, disponibilizados no ambiente virtual de aprendizagem <i>Moodle</i> . População em geral que sofre as consequências do atendimento dispensado pelos servidores envolvidos nos cursos de capacitação.

Fonte: Dados da pesquisa.

Após, facilitadores e decisores acordaram com o seguinte rótulo (enunciado do problema) (Ensslin *et al.*, 2000; Lyrio *et al.*, 2007; Ronchi *et al.*, 2012; Bortoluzzi, *et al.*, 2013): ‘Modelo de apoio à gestão dos cursos de capacitação ofertados pela SEA-SC, via *Moodle*’.

Na sequência, com a realização de entrevistas semiestruturadas, fazendo uso da técnica de *brainstorming*, inicialmente passou-se à identificação dos Elementos Primários de

Avaliação (EPAs), que são as preocupações iniciais apontadas pelos decisores que, segundo estes, devem fazer parte da avaliação dos cursos. Após, esses EPAs são transformados em conceitos para melhor entendimento da preocupação dos decisores (Igarashi *et al.*, 2007; Back *et al.*, 2012; Bortoluzzi, *et al.*, 2013; Gavazini & Dutra, 2016; Ensslin, *et al.*, 2017). A Tabela 4 apresenta o quantitativo resultante dessa etapa.

Tabela 4 – Quantitativo dos EPAs e dos Conceitos

EPAs	Qtd.	Conceitos	Qtd.
EPAs iniciais	31	Conceitos iniciais	40
EPAs construídos	6	Conceitos construídos	19
EPAs finais	37	Conceitos finais	59

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 5 apresenta alguns EPAs e conceitos desdobrados dos EPAs.

Tabela 5 - EPAs e Conceitos Construídos

EPAs	Nº	Polo presente	ao invés de	Polo oposto psicológico
Satisfação	1	Garantir a satisfação no processo de capacitação, <i>via Moodle</i> .	(...)	Perder servidores por insatisfação com o curso.
Satisfação	2	Garantir satisfação dos servidores em relação à plataforma de realização do curso (<i>Moodle</i>).	(...)	Causar insatisfação com a plataforma.
...				
Cooperação	118	Estabelecer parcerias de sucesso para renovar os cursos de capacitação dos servidores da SEA-SC.	(...)	Não corresponder às expectativas.
Gestão	119	Garantir proatividade na gestão interna.	(...)	Inviabilizar a realização dos cursos.

Fonte: Dados da pesquisa.

Cumpramos salientar que o polo presente informa a direção de preferência que o decisor almeja alcançar; e o polo oposto psicológico informa a consequência mínima aceitável que ele deseja minimizar (Ensslin *et al.*, 2000; Back *et al.*, 2012; Ronchi *et al.*, 2012; Bortoluzzi, *et al.*, 2013; Ensslin *et al.*, 2013; Ensslin *et al.*, 2014; Ensslin *et al.*, 2016; Ensslin *et al.*, 2017). Seguindo o processo da metodologia MCDA-C, com o conhecimento gerado pela construção dos conceitos, foi possível identificar as áreas de preocupações aos quais estas estavam associadas: ‘Gestão da Evasão’, ‘Temas dos Cursos’, ‘Criação de Parcerias’ e ‘Gestão Interna’. Essas áreas de preocupação passam a ser

denominadas por Pontos de Vista Fundamentais (PVFs). O presente estudo apresentará a operacionalização do PVF ‘Gestão da Evasão’.

Para expansão do conhecimento dos decisores, elaborou-se um Mapa Cognitivo para o PVF ‘Gestão da Evasão’ que, por meio da geração de conhecimento, permitiu a criação, exclusão e alteração de EPAs e conceitos. Após, identificaram-se, no Mapa, os *clusters* e *subclusters* (Back *et al.*, 2012; Tasca *et al.*, 2012; Bortoluzzi, *et al.*, 2013; Ensslin *et al.*, 2013; Ensslin *et al.*, 2014; Ensslin *et al.*, 2016; Gavazini & Dutra, 2016; Ensslin, *et al.*, 2017), ilustrado na Figura 3.

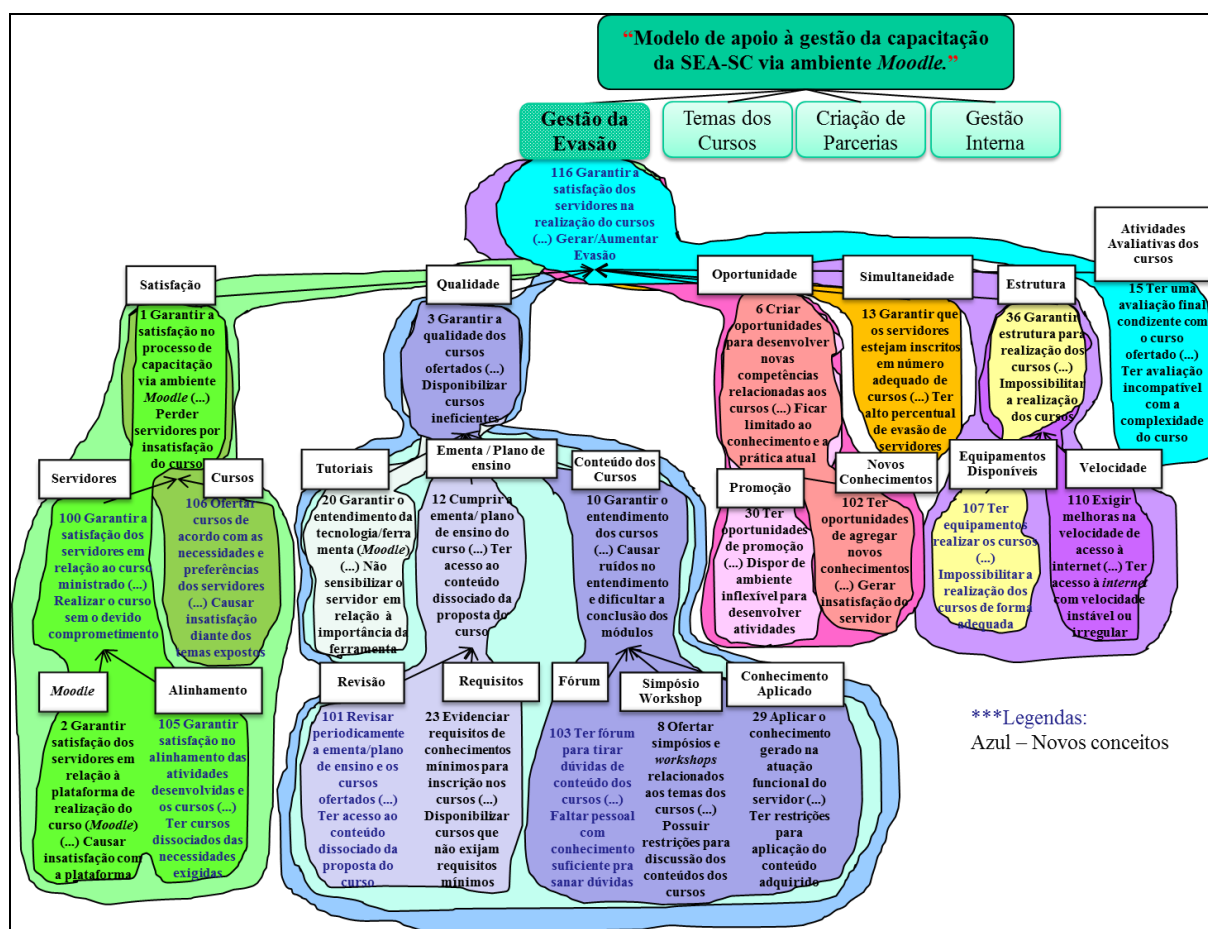


Figura 3 - Mapa Cognitivo do PVF 'Gestão de Evasão' com sinalização dos clusters e subclusters

Fonte: Dados da pesquisa.

Com base no Mapa Cognitivo, evidenciando os *clusters* e *subclusters*, foi possível transportar essas informações para a Estrutura Hierárquica de Valor (EHV), que evidencia o desdobramento do PVF em subPVF até a identificação dos Pontos de Vista Elementares (PVEs). O PVE representa aspecto/característica passível de mensuração. Para mensurar características/aspectos, são construídas escalas ordinais, denominadas, na metodologia MCDA-C, de descritores. Para finalizar as informações dessas escalas, dois níveis de referência – Neutro e Bom – são definidos para

cada descritor (Ensslin *et al.*, 2000; Ensslin *et al.*, 2008; Bortoluzzi *et al.*, 2013; Ensslin *et al.*, 2013; Ensslin *et al.*, 2014; Ensslin *et al.*, 2016; Gavazini & Dutra, 2016; Ensslin *et al.*, 2017).

Conforme ilustrado na Figura 4, foi traçado o perfil de desempenho atual (*statu quo*) dos cursos de capacitação ofertados pela Escola Virtual nos 13 indicadores do modelo *ad hoc*. Os descritores foram elaborados numa perspectiva estratégica e sistêmica num escopo multidimensional e relacional (Amaral *et al.*, 2017).

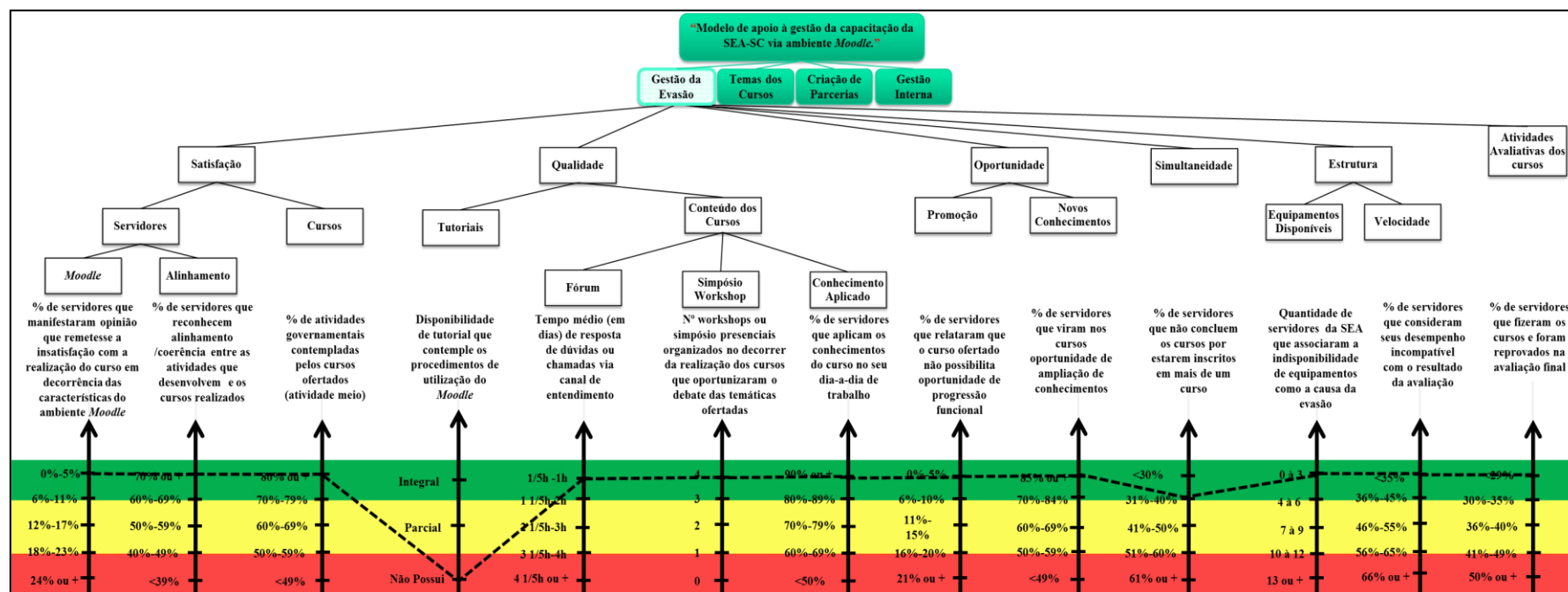


Figura 4 – Indicadores para avaliar o PFV ‘Gestão da Evasão’

Fonte: Dados da pesquisa.

4.3 Fase de Recomendação

Com base no desempenho atual, foi possível identificar os aspectos em que a gestão da evasão dos cursos de capacitação da SEA-SC da Escola Virtual possui possibilidades de melhoria. Nesse caso, há dois indicadores nos quais o desempenho dos cursos de capacitação apresentam desempenhos passíveis de melhoria. Foram propostas ações para aperfeiçoamento a fim de alcançar o nível de excelência, como apresentado na Tabela 6.

Ressalta-se que as ações de melhorias foram discutidas com os decisores, a fim de validar a possibilidade de execução por parte destes. Ainda, considerou-se a limitação dos recursos orçamentários. Para a literatura, essa limitação pode ser prejudicial à qualidade dos cursos promovidos pelas Escolas de Governo (Amorim & Dalmau, 2006; Sapper & Coronel, 2016).

Tabela 6 – Recomendações para melhoria do desempenho para gestão da evasão dos cursos de capacitação, *via Moodle*, da SEA-SC

Descritor: Disponibilidade de tutorial que contemple os procedimentos de utilização do Moodle	
Ações	Quando adquirir novos cursos, optar por cursos com tutoriais.
	Enquanto não há tutoriais, divulgar fóruns de dúvida sobre a ferramenta.
	Em relação aos cursos atuais, procurar montar um tutorial. Para isso, verificar disponibilidade de equipe técnica e recursos financeiros.
	Organizar o que se deve apresentar no tutorial para integrar os servidores. Colocar uma chamada (introdução atrativa).
	Incentivar a leitura do tutorial pelo servidor.
Recursos necessários	Especialista e materiais.
Frequência do acompanhamento	Na implantação/disponibilização do curso e a cada oferta (se necessário).
Responsável	Coordenação do Moodle.
Descritor: % de servidores que não concluem os cursos por estarem inscritos em mais de um curso	
Ações	Recomendar, nas ementas dos cursos quando estes exigirem, mais esforços. Limite de inscrições em outros cursos.
	Divulgar, como sugestão aos servidores, a necessidade de comprometimento com os cursos e as dificuldades de cursar múltiplos cursos, concomitantemente.
	Gerir a quantidade de servidores que estão nessas situações e entrar em contato para confirmar inscrição.
Recursos necessários	Pessoas e acesso a telefone e sistema Moodle.
Frequência do acompanhamento	Contínuo.
Responsável	Administração e coordenação do Moodle.

Fonte: Dados da pesquisa.

A falta de gestão sobre os aspectos pedagógicos do conteúdo pode diminuir os benefícios de aprendizagem, ainda mais a falta ou postagem dubitável de conteúdo instrucional (Ismail, 2001; Slotte & Herbert, 2006; Hamtini, 2008; Pang, 2009). Isso facilita o desenvolvimento de experiências positivas na Educação a Distância dos servidores (Lai, 2011). Sugere-se que a Escola Virtual explore mais a utilização das ferramentas tecnológicas disponibilizadas pela entidade, a fim de atrair a atenção dos servidores.

As percepções de qualidade devem ser investigadas para se tomarem ações corretivas ajustadas aos perfis dos alunos/servidores (Cação, 2017), visando à sua retenção. Também se recomenda o diagnóstico e a atualização constante de cada descritor, constituindo um ciclo de avaliação contínuo, sempre alinhado aos objetivos estratégicos da Escola Virtual.

Por meio do *ProKnow-C*, desenvolvido, constatou-se a carência na literatura de modelos de Avaliação de Desempenho Construtivistas que foquem a gestão de evasão nos cursos de capacitação.

Em relação à metodologia MCDA-C na Gestão de Pessoas do setor público, notam-se, na maioria dos estudos, as construções de descritores voltados à capacitação (Ensslin *et al.*, 2000; Lyrio *et al.*, 2007; Ensslin *et al.*, 2008; Ensslin *et al.*, 2014; Gavazini & Dutra, 2016; Ensslin, *et al.*, 2017), confirmando a preocupação do setor de Recursos Humanos em ter servidores capacitados, conseqüentemente, na prestação de serviços com qualidade à sociedade. No entanto, constataram-se estudos de Gestão de Pessoas focando apenas motivação, produtividade ou estrutura (Back *et al.*, 2012; Bortoluzzi, *et al.*, 2013; Ensslin, *et al.*, 2013).

Na identificação dos aspectos relevantes para os decisores, observa-se uma divergência

significativa com a literatura (Tabela 2). Primeiro, os decisores focam a missão do órgão e seus recursos, deixando as preferências e necessidades dos servidores como objetivos secundários. Por isso, fatores como motivação, experiências passadas, dificuldades profissionais, dificuldades pessoais, excesso de esforço e expectativa de desempenho em relação aos cursos de EaD não são levados em consideração na gestão (Amorim & Dalmau, 2006; Slotte & Herbert, 2006; Hamtini, 2008; Donavant, 2009; Nascimento & Esper, 2009; Pang, 2009; Ozturan & Kutlu, 2010; Albertin & Brauer, 2012; Teixeira *et al.*, 2015; Weng *et al.*, 2015; Gonzalez *et al.*, 2016; Cação, 2017). Além disso, consideram que muitas dessas situações estão além de suas responsabilidades.

Para a literatura, a organização, ao fornecer recompensas para os funcionários se capacitarem, acaba motivando e ativando o desejo de aprendizagem e desenvolvimento de oportunidades (Gil, Mataveli, 2016). No caso dos servidores, a SEA-SC considera a progressão como recompensa.

Outro ponto fundamental, abordado pela literatura, é a cultura organizacional (Alstete, 2001; Vieira *et al.*, 2005; Lee, 2010; Saraiva & Andrade, 2010; Zouain & Bittencourt, 2010; Lima; Feitosa, 2011; Weng *et al.*, 2015), isto é, há a ciência da importância da capacitação. Sendo assim, a Escola Virtual faz divulgações contínuas para incentivar os servidores a se inscreverem, mas não considera uma preocupação associada à evasão, contrariando a literatura. Ainda, pelas percepções dos decisores, há apoio por parte das chefias imediatas, o que refutaria a falta de apoio dos gestores (influência social) como um fator de evasão (Hamtini, 2008; Lee, 2010; Zouain & Bittencourt, 2010; Albertin & Brauer, 2012; Weng *et al.*, 2015; Gonzalez *et al.*, 2016). Entretanto, a Escola Virtual não investigou se os servidores percebem os cursos a distância como acúmulo de trabalho, como foi apontado por Saraiva e Andrade (2010), o que afetaria a utilidade percebida (Lee, 2010; Weng *et al.*, 2015; Cação, 2017).

Na construção do estudo de caso em tela, ressalva-se forte preocupação da diretora da Escola Virtual e do administrador da SEA-SC em relação à compreensão e satisfação dos cursos e da ferramenta *Moodle*, inclusive da infraestrutura organizacional e técnica para suportar o uso do sistema. Nesses aspectos, a literatura e as necessidades dos decisores se associam. Estudos anteriores relatam que a satisfação é forte indicador da intenção de permanência no curso (Ozturan & Kutlu, 2010; Lee, 2010; Teixeira *et al.*, 2015; Cação, 2017). Por isso, os decisores se preocupam

com os conteúdos e se estes satisfazem os servidores em suas atribuições.

Cumpra observar que a Escola Virtual da SEA-SC possui cursos de pacotes fechados, o que não permite a alteração dos aspectos pedagógicos dos cursos. Os sistemas de *e-learning* têm a tendência para se concentrar sobre a gestão e avaliação dos processos de formação, dando pouco valor ao processo de aprendizagem. Não há apoio aos processos de produção de conteúdo internos, contando apenas com material didático comercial (Ismail, 2001). A concepção de ambientes é essencial para desenvolver a aprendizagem (Gil & Mataveli, 2016).

Nota-se que a carga horária nos cursos não pode ser alterada devido a serem pacotes fechados; mesmo a literatura (Ozturan & Kutlu, 2010; Gonzalez *et al.*, 2016) apontando como potencial fator de evasão, está além dos esforços da Escola. Acrescenta-se que, por serem cursos de pacote, não há interatividade entre servidor e tutor, muito menos com outros servidores. Segundo a literatura, esse poderia ser um fator de evasão (Hamtini, 2008; Lima & Feitosa, 2011; Albertin & Brauer, 2012). A literatura também aponta o tutor como guia nesse processo, mas os cursos ofertados pela Escola não possuem tutores (Sapper & Coronel, 2016).

Quanto à ferramenta *Moodle*, os decisores estão cientes das limitações dessa metodologia educacional e se preocupam com que a evasão seja causada pela dificuldade de lidar com a tecnologia e problemas no acesso à *internet*; e o servidor deve passar de uma atitude passiva para ativa no processo (Hamtini, 2008; Nascimento & Esper, 2009; Albertin & Brauer, 2012; Weng *et al.*, 2015; Gonzalez *et al.*, 2016). A Escola Virtual não explora a interatividade no Ensino a Distância. Essa interação servidor-conteúdo melhora a qualidade do *e-learning* (Slotte & Herbert, 2006; Pang, 2009), e a comunicação entre os servidores motivará a aprendizagem (Alstete, 2001; Carraro *et al.*, 2017).

Outro aspecto elencado pela literatura (Amorim & Dalmau, 2006; Slotte & Herbert, 2006; Nascimento & Esper, 2009; Lima & Feitosa, 2011; Halpin *et al.*, 2015) e pelos decisores foi a forma de avaliar os servidores, principalmente verificar o comportamento destes que fizeram os cursos e foram reprovados na avaliação final. Os decisores concordam com Halpin *et al.*, (2015): a avaliação é eficiente em função de como os servidores a recebem.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A evasão dos servidores nos cursos de capacitação é um problema recorrente no âmbito das organizações públicas. Essa situação também é vivenciada pela Escola Virtual de Administração Pública, da SEA-SC, onde há 65,78% de servidores evadidos, de fevereiro até junho de 2017. A revisão da literatura apontou o foco da gestão da evasão como incipiente, pois os estudos focam os determinantes da evasão. Esses determinantes são amplos e podem estar associados a fatores institucionais, pessoais, financeiros, cognitivos, além de outros.

Assim, o presente estudo objetivou a construção de um modelo Construtivista que subsidiasse a gestão dos cursos de capacitação, *via Moodle*, ofertados pela Escola Virtual de Administração Pública do Estado de Santa Catarina no que tange ao combate à evasão dos servidores matriculados. Para orientar a construção do modelo, os autores se orientaram pelos pressupostos da metodologia MCDA-C. Sendo assim, o modelo *ad hoc* foi construído segundo a percepção, as características e os valores considerados pelos decisores (diretora da Escola e administrador da SEA) como necessários e suficientes para avaliar o desempenho dos cursos de capacitação, *via Moodle*, ofertados pela Escola e, assim, poder gerir a evasão.

Durante a construção do modelo *ad hoc*, identificou-se que a gestão dos cursos de capacitação deveria contemplar as seguintes áreas de preocupação: 'Gestão da Evasão', 'Temas dos Cursos', 'Criação de Parcerias' e 'Gestão Interna'. Aprofundando a área 'Gestão da Evasão', identificou-se que os decisores consideraram 'Satisfação do ambiente e dos cursos', 'Qualidade dos tutoriais e conteúdo', 'Oportunidade futuras aos servidores', 'Simultaneidade de matrícula nos cursos', 'Estrutura e Aproveitamento dos servidores nas atividades avaliativas' como aspectos relevantes, segundo os quais a gestão dos cursos deve ser avaliada. Observa-se que alguns aspectos constantes nesse modelo divergem dos apresentados na literatura. Tal fato é justificável e legítimo pela adoção da perspectiva Construtivista que orientou a construção do modelo *ad hoc* desta pesquisa.

Com o modelo construído, foi possível identificar o *statu quo* e, com base nele, propor ações para melhorar o desempenho da gestão da capacitação da Escola Virtual nos indicadores: (i) existência de tutorias e (ii) inscrições múltiplas. Também foi possível gerar o entendimento de que um dos possíveis fatores de evasão é o servidor ter dificuldades na navegação do ambiente *Moodle*.

Sendo assim, foi proposta a criação de tutorias. Dessa forma, recomenda-se que a diretora da Escola Virtual busque mecanismos para gerar ambiente mais interativo. Ressalta-se que os autores deste artigo concordam com Cerveró (2001) de que a construção de um sistema de educação continuada é um processo político. Outro fator de evasão identificado diz respeito àqueles servidores que se inscrevem, ao mesmo tempo, em múltiplos cursos e, por não concluírem todos eles, acabam contribuindo para o aumento da evasão. Como possível solução, foi proposta a limitação do número de inscrições (matrículas) simultâneas em mais de um curso.

Dentre as limitações desta pesquisa, pode-se citar o não desenvolvimento da Fase de Avaliação da metodologia MCDA-C. Isso não possibilitou a mensuração do *statu quo* identificado e o não acompanhamento da implementação das ações de aperfeiçoamento propostas. Também se limitou a construção do modelo para o PVF 'Gestão da Evasão'. Para futuras pesquisas, propõe-se a continuidade de construção do modelo para os PVFs 'Temas dos cursos', 'Criação de parcerias' e 'Gestão interna', bem como o desenvolvimento da Fase de Avaliação para o modelo completo. Adicionalmente, considerar a visão dos servidores evadidos no processo de construção do modelo pode contribuir no processo de gestão.

Cumprir observar que os autores constataram, quando da realização do *ProKnow-C*, carência de estudos internacionais nessa área com enfoque na evasão.

REFERÊNCIAS

- Albertin, A. L., & Brauer, M. (2012). Resistência à educação a distância na educação corporativa. *Revista de Administração Pública-RAP*, 46(5), 1367-1389.
- Amaral, B. G., Ensslin, S. R., Valmorbidia, S. M. I. & Dutra, A. (2017). *Avaliação de Desempenho de servidores públicos: O que a literatura nos ensina?* Artigo apresentado no I Congresso Internacional de Desempenho do Setor Público, Florianópolis, 2017, Santa Catarina, Brasil, 697-721.
- Alstete, J. W. (2001). Alternative uses of electronic learning systems for enhancing team performance. *Team Performance Management: An International Journal*, 7(3/4), 48-52.
- Amorim, S. S., & Dalmau, M. B. L. (2006). Análise dos programas de educação corporativa

- relacionados à missão de uma organização: um estudo de caso no SENAC/SC. *Revista de Ciências da Administração*, 8(16), 242-259.
- Back, F. T. E. E., Ensslin, L., & Ensslin, S. R. (2012). Modelo para apoiar a gestão da alocação de pessoas com base na demanda de conhecimento. *Revista de Gestão e Projetos-GeP*, 3(2), 65-96.
- Bortoluzzi, S. C., Silva, M., R., Ensslin, S. R., & Ensslin, L. (2013). Estruturação de um modelo de Avaliação de Desempenho para a gestão do curso de Ciências Contábeis, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 7(1), 36-57.
- Brito, M. Y., Ziviani, F., Oliveira Lima, J. L. R., Oliveira, R., Magalhães, J. M. M. C. M., & Christino, C. (2013). Estudo sobre a importância da capacitação do servidor administrativo do Hospital das Clínicas, da Universidade Federal de Goiás. *RAHIS*, 10(2), 65-80.
- Cação, R. (2017). Motivational Gaps and Perceptual Bias of Initial Motivation Additional Indicators of Quality for e-Learning Courses. *Electronic Journal of e-Learning*, 15(1), 3-16.
- Carraro, W. B. W. H., Souza, M., & Behr, A. (2017). Distance education tools used by accounting professionals for continuing education. *Revista Edapeci-Educação a distância e Práticas Educativas Comunicacionais e Interculturais*, 17(2), 144-160.
- Carvalho, L. M. (2014). Educação corporativa e desempenho estratégico. *Revista de Administração FACES Journal*, 13(3), 66-85.
- Cerveró, R. M. (2001). Continuing professional education in transition, 1981? 2000. *International Journal of Lifelong Education*, 20(1-2), 16-30.
- Dias, C. A. F., & de Albuquerque, L. G. (2014). Panorama da avaliação de resultados em educação corporativa no Brasil. *Revista de Administração FACES Journal*, 13(1), 104-123.
- Dias, D. M., & Guimarães, M. D. G. V. (2016a). Avaliação da capacitação profissional na prefeitura de Manaus. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 10(3), 42-59.
- Dias, D. M., & Guimarães, M. D. G. V. (2016b). Avaliação do impacto da capacitação profissional administrada na prefeitura de Manaus por meio da aplicação do modelo Impact. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 6(1), 200-222.
- Donavant, B. W. (2009). The new, modern practice of adult education: Online instruction in a continuing professional education setting. *Adult Education Quarterly*, 59(3), 227-245.
- Dutra, A., Ripoll-Feliu, V. M., Fillol, A. G., Ensslin, S. R., & Ensslin, L. (2015). The construction of knowledge from the scientific literature about the theme seaport performance evaluation. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(2), 243-269.
- Ensslin, L., Dutra, A., Ensslin, S. R., Krüger, A. C., & Gavazini, A. A. (2017). Avaliação Multicritério de Desempenho: o caso de um Tribunal de Justiça. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 22(71), 59-84.
- Ensslin, L., Dutra, A., Martins, R. P., & Dezem, V. (2016). Modelo Construtivista para Apoiar o Processo de Gestão da Universidade Federal de Tocantins. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 15(2), 122-129.
- Ensslin, S. R., Dutra, A., Duarte, C. S., Bortoluzzi, S. C., & Ripoll-Feliu, V. M. (2014). A Avaliação de Desempenho como proposta para gestão das equipes do programa brasileiro “Estratégia da Saúde da Família” (ESF). *Revista Gerencia y Políticas de Salud*, 13(26), 9-25.
- Ensslin, S. R., Ensslin, L., Back, F., & Lacerda, R. T. O. (2013). Improved decision aiding in human resource management: a case using Constructivist Multi-Criteria Decision Aiding. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(7), 735-757.
- Ensslin, L., Giffhorn, E., Ensslin, S. R., Petri, S. M., & Vianna, W. B. (2010). Avaliação do Desempenho de empresas terceirizadas com o uso da metodologia Multicritério de Apoio à Decisão-Constructivista. *Pesquisa Operacional*, 30(1), 125-152.
- Ensslin, S. R., Carvalho, F. N., Gallon, A. V., & Ensslin, L. (2008). Uma metodologia Multicritério (MCDA-C) para apoiar o gerenciamento do capital intelectual organizacional. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 9(7), 136-163.

- Ensslin, L., Dutra, A., & Ensslin, S. R. (2000). MCDA: a Constructivist approach to the management of Human Resources at a governmental agency. *International transactions in operational Research*, 7(1), 79-100.
- Gavazini, A. A., & Dutra, A. (2016). Avaliação Multicritério de Desempenho do servidor público: o caso do Poder Judiciário. *ReCaPe- Revista de Carreiras e Pessoas*, 6(2), 158-174.
- Gil, A. J., & Mataveli, M. (2016). Rewards for continuous training: a learning organization perspective. *Industrial and Commercial Training*, 48(5), 257-264.
- Ghedine, T., Testa, M. G., & Freitas, H. M. R. D. (2006). Compreendendo as iniciativas de educação a distância via internet: estudo de caso em duas grandes empresas no Brasil. *Revista de Administração Pública*, 40(3), 427-455.
- Ghedine, T., Testa, M. G., & Freitas, H. M. R. (2008). Educação a distância via internet em grandes empresas brasileiras. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 48(4), 49-63.
- Gonzalez, R. A., do Nascimento, J. G., & Leite, L. B. (2016). Evasão em cursos a distância: um estudo aplicado na Universidade Corporativa da Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia. *Revista do Serviço Público*, 67(4), 627-648.
- Hajoj, I. A., Nascimento, E. R., Frota, C. D., & Luz, I. B. (2016). Educação Corporativa: Estudos de caso de uma organização em Manaus. *Amazônia, Organizações e Sustentabilidade*, 5(1), 65-86.
- Halpin, R., Curtis, P., & Halpin, M. (2015). Assessing participant performance in online professional development training programs. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 174, 186-193.
- Hamtni, T. M. (2008). Evaluating e-learning programs: An adaptation of Kirkpatrick's model to accommodate e-learning environments. *Journal of Computer Science*, 4(8), 693-698.
- Igarashi, D. C. C., Paladini, E. P., & Ensslin, S. R. (2007). A Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão-Construtivista como subsídio para o gerenciamento interno: Estudo de caso no PPGC/UFSC. *Organizações & Sociedade*, 14(42), 133-149.
- Ismail, J. (2001). The design of an e-learning system: Beyond the hype. *The Internet and Higher Education*, 4(3-4), 329-336.
- Lee, M. C. (2010). Explaining and predicting users' continuance intention toward e-learning: An extension of the expectation-confirmation model. *Computers & Education*, 54(2), 506-516.
- Lai, H. J. (2011). The influence of adult learners' self-directed learning readiness and network literacy on online learning effectiveness: A study of civil servants in Taiwan. *Journal of Educational Technology & Society*, 14(2), 98-106.
- Lima, G. C. D., & Feitosa, M. G. G. (2011). Educação a distância e suas peculiaridades: Uma análise da aplicação no ambiente público. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 6(3), 55-66.
- Longaray, A., Ensslin, L., Ensslin, S. R., Alves, G., Dutra, A., & Munhoz, P. (2018). Using MCDA to evaluate the performance of the logistics process in public hospitals: the case of a Brazilian teaching hospital. *International Transactions in Operational Research*, 25(1), 133-156.
- Lyrio, M. V. L., Brotti, V., Ensslin, S. R., & Ensslin, L. (2009). Proposta de um modelo para avaliar o grau de transparência das demonstrações financeiras publicadas por uma Instituição Pública de Ensino Superior Brasileira: a abordagem da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão-Construtivista. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 11(1-2), 170-186.
- Lyrio, M. V. L., Dutra, A., Ensslin, S. R., & Ensslin, L. (2007). Construção de um Modelo de Avaliação de Desempenho da Secretaria de Desenvolvimento Regional da Grande Florianópolis: a proposta da metodologia Multicritério de Apoio à Decisão-Construtivista. *Contextus-Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 5(2), 31-40.
- Matte, L. I., & Coronel, D. A. (2015). Um modelo para o levantamento das necessidades de capacitação de servidores: um estudo na Universidade Federal de Santa Maria. *Revista Reuna*, 19(5), 15-38.
- Medeiros da Rosa, M., Ensslin, S. R., Petri, S. M., & Ensslin, L. (2015). Avaliação de Desempenho de Políticas Públicas: Construção do Conhecimento

com Base na Literatura Internacional. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 14(3), 110-130.

Mello, F. F. Jr., Neto Moretto, L., & Klaes, L. S. (1999). Educação a distância: notas sobre a aprendizagem profissional a distância. *Revista de Ciências da Administração*, 1(1), 43-52.

Moscardini, T., & Klein, A. Z. (2015a). Educação Corporativa e desenvolvimento de lideranças em empresas multisite. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 19(1), 84-106.

Moscardini, T., & Klein, A. Z. (2015b). Estratégias de educação corporativa e suas relações com os diferentes níveis de aprendizagem organizacional. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 8(1), 89-102.

Nascimento, T. P. C., & Esper, A. (2009). Evasão em cursos de educação continuada a distância: um estudo na Escola Nacional de Administração Pública. *Revista do Serviço Público*, 60(2), 159-173.

Oliveira, L. C., Leister, A. C. C. C., Oliveira, M. A., & Bueno, R. L. P. A. (2016). A capacitação de agentes públicos: O exemplo da Escola Judicial do Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região (TRT-2) com a introdução de um novo modelo de curso com elementos de jogos. *Revista Organizações em Contexto*, 12(23), 381-417.

Ozturan, M., & Kutlu, B. (2010). Employee satisfaction of corporate e-training programs. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 5561-5565.

Pang, K. (2009). Video-driven multimedia, web-based training in the corporate sector: Pedagogical equivalence and component effectiveness. *The International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 10(3), 1-14.

Portal do Servidor Público Estadual Estadual-SC Poder Executivo. (2017). Recuperado em 19 de setembro de 2017. Disponível em: <<http://www.portaldoservidor.sc.gov.br>>.

Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.

Ronchi, S. H., Ensslin, S. R., & Ensslin, L. (2012). Estruturação de um modelo Multicritério para avaliar o desempenho da tutoria de educação a distância. *Revista Pretexto*, 13(2), 57-75.

Sapper, M. A., & Coronel, D. A. (2016). A percepção dos servidores técnico-administrativos da UFSM, campus de Frederico Westphalen, quanto à efetividade dos cursos de capacitação da instituição na atividade laboral. *Revista de Administração IMED*, 6(1), 72-90.

Saraiva, L. A. S., & Andrade, M. M. M. (2010). Educação a distância e desenvolvimento de pessoas no setor de mineração: um estudo de caso em Minas Gerais. *Gestão & Planejamento-G&P*, 10(1), 72-88.

Slotte, V., & Herbert, A. (2006). Putting professional development online: integrating learning as productive activity. *Journal of Workplace Learning*, 18(4), 235-247.

Tasca, J. E., Ensslin, L., & Ensslin, S. R. (2012). A avaliação de programas de capacitação: um estudo de caso na administração pública. *Revista de Administração Pública-RAP*, 46(3), 647-675.

Teixeira, G., Stefano, S. R., & de Campos, E. A. R. (2015). E-learning, percepções sobre satisfação no treinamento a distância em instituição financeira: reação versus impacto. *RACE-Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 14(1), 225-250.

Valmorbida, S. M. I., Ensslin, S. R., Ensslin, L., & Ripoll-Feliu, V. M. (2014). Avaliação de Desempenho para auxílio na gestão de universidades públicas: análise da literatura para identificação de oportunidades de pesquisas. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 17(3), 4-28.

Valmorbida, S. M. I., Ensslin, S. P. R., Ensslin, L., & Ripoll-Feliu, V. M. (2016). Rankings universitários mundiais. Que dizem os estudos internacionais?. *REICE-Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 14(2), 5-29.

Valmorbida, S. M. I., & Ensslin, S. R. (2017). Performance evaluation of university rankings: literature review and guidelines for future research. *International Journal of Business Innovation and Research*, 14(4), 479-501.

Vieira, E. M. F., Schuelter, G., Kern, V. M., & Alves, J. B. M. (2005). A Teoria Geral de Sistemas, Gestão do Conhecimento e Educação e Distância: Revisão e integração dos temas dentro das

organizações. *Revista de Ciências da Administração*, 7(14), 1-13.

Wang, Y. S., Wang, H. Y., & Shee, D. Y. (2007). Measuring e-learning systems success in an organizational context: Scale development and validation. *Computers in Human Behavior*, 23(4), 1792-1808.

Weng, C., Tsai, C. C., & Weng, A. (2015). Social support as a neglected e-learning motivator

affecting trainee's decisions of continuous intentions of usage. *Australasian Journal of Educational Technology*, 31(2), 177-192.

Zouain, D. M., & Bittencourt, M. A. (2010). Escolas de Governo e a profissionalização do servidor público: Estudo dos casos da Escola de Serviço Público do Estado do Amazonas -ESPEA e da Fundação Escola de Serviço Público Municipal de Manaus-FESPM. *Revista Adm. Made*, 14(2), 75-94.